

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THAIS FERNANDA THURMANN ORELLANA RAMOS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES EXTERNOS:
O TREINAMENTO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS NO PÓS VENDA**

**CURITIBA
2017**

THAIS FERNANDA THURMANN ORELLANA RAMOS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES EXTERNOS:
O TREINAMENTO PARA PRESTADORES DE SERVIÇOS NO PÓS VENDA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Msc. Carolina Toscani Kim

CURITIBA

2017

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES EXTERNOS: O TREINAMENTO PARA PRESTADORES DE SERVIÇOS NO PÓS VENDA.

THAIS FERNANDA THURMANN ORELLANA RAMOS

RESUMO

Percebendo que haviam dificuldades nos treinamentos para os funcionários terceirizados que realizam a prestação de serviços para o consumidor final de algumas empresas nacionais e multinacionais, o artigo tem como objetivo identificar quais os principais desafios encontrados e oportunidades de melhoria na capacitação destes prestadores, além da localização de publicações com o tema específico, que conforme apontamento é pouco abordado. Foram estudados vários referenciais teóricos e contrapostos com uma pesquisa realizada diretamente com os proprietários do serviço autorizado de uma Multinacional com sede em Curitiba. Assim foi possível identificar a real necessidade de treinamento deles e fatores que os motivam e dificultam sua capacitação. Espera-se que com este trabalho sejam reconhecidos pontos de melhoria no processo de treinamento para possível aplicação dentro de uma organização.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento de Pessoas; Treinamentos Externos; Prestadores de Serviço.

ABSTRACT

Identifying that had difficulties in training for outsourced employees who provide the services to the final consumer of some national and multinational companies, the article has an objective to identify the main challenges encountered and opportunities for improvement in the qualification of these providers, as well the location of publications with the specific subject, which as identified a little discussed. Several theoretical references was studied and counterpoints with a survey conducted directly with the owners of the authorized service that Multinational based in Curitiba. Like this was possible to identify their real need for training and factors that motivate them and make their training difficult. It is hoped that this work will identify points of improvement in for possible application inside an organization.

Keywords: Training; Develop of People; External Trainings; Service Providers.

1 INTRODUÇÃO

Buscar o desenvolvimento de competências pessoais já não é mais uma decisão exclusiva da organização, mas agora também do indivíduo que busca a melhoria no seu desempenho visando novos cargos (BORGES-ANDRADE, 2002).

Ao final do século XIX, apenas o sistema educacional regular não era suficiente para as necessidades da empresa, assim estas começaram a criar suas próprias escolas em paralelo (MALVEZZI, 1999; MEISTER, 1999; PONTUAL, 1980). Já no final da década de 1980 a Universidade corporativa passa a ser uma estratégia de mercado.

Umas das áreas que mais vem sofrendo alterações dentro das organizações é a de Treinamento e Desenvolvimento, como por exemplo:

- A área de treinamento passa a buscar resultados efetivos;
- A preparação média profissional não atende completamente as empresas;
- Reengenharia do sistema educacional;
- De Era do Conhecimento para Era da Sabedoria;
- Necessidade de tangibilizar o intangível;
- Reter talentos;
- Agregar valor;
- Geração invade o mercado.

Visto estas alterações é imprescindível que as organizações estejam prontas para treinar e desenvolver tanto seus funcionários internos como os externos (parceiros, terceiros, representantes, autorizados, vendedores, etc.). Assim, agregando valor estratégico.

Treinar parceiros externos é diferenciado do desenvolvimento interno, pois os colaboradores precisam de outros tipos de motivações e por muitas vezes não tem a gestão de pessoas do departamento de recursos humanos da empresa contratante.

Além disso são colaboradores por vezes distantes da organização, onde o contato se dá de forma periódica e formal, como solicitações de serviços, cronogramas de serviço, contratos externos ou outros.

Assim, este artigo tem como objetivo identificar as práticas realizadas pelas empresas no treinamento de parceiros agregando valor ao seu negócio. Será realizado um estudo em empresa privada a fim de entender quais as ações realizadas nos treinamentos e quais as oportunidades de melhoria do processo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Treinamento é definido por Hesseling (1971, p. 93) como “uma sequência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado”, já para Hamblin (1978, p. 20) “treinamento é qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de um cargo ao contrário da educação regular que se preocupa com o desenvolvimento sem relação direta ao cargo ou função”.

Desenvolvimento para Nadler, (1971) se preocupa em cargos futuros ao contrário do treinamento que se refere a cargos atuais. Já para outros diversos autores, treinamento é apenas uma etapa do desenvolvimento.

A intenção do treinamento é desenvolver, aperfeiçoar o conhecimento, habilidade e atitude do colaborador. Os CHAs como são chamados, adquiridos, agregam no trabalho atual do indivíduo e em futuros. Para Borges-Andrade e Abbad (1996) conclui que o treinamento deve necessariamente ser composto pela: Avaliação da necessidade de treinamento, planejamento, execução e avaliação do treinamento. Um desses meios de avaliação do treinamento é o descrito por Kirkpatrick (1976) onde divide a avaliação em quatro níveis: reação (como o indivíduo vê o treinamento logo após a finalização dele), aprendizagem (se ele realmente assimilou as informações passadas a ele), comportamento (o indivíduo está pronto para inserir o conhecimento adquirido no dia a dia dele) e resultados (quais retornos estão tendo após o treinamento). Pois não basta o indivíduo aprender, ele deve ter motivação para colocar a aprendizagem na prática e isso deve trazer algum resultado para a empresa, o resultado poderá ser avaliado por auto avaliações, quando o próprio treinando se avalia, ou por hetero avaliações, por supervisores, colegas ou clientes. (ABBAD, 1999).

Para Meister (1999) um dos objetivos da Universidade Corporativa é criar valor e qualidade nas rotinas de trabalho. Segundo Meister (1999) e Eboli (1999) a Universidade Corporativa, ao contrário de uma Unidade de Treinamento, é mais

abrangente, adotando todos os tipos de treinamentos necessários, trazendo a ideia de guarda-chuva. Além disso seus conhecimentos propostos podem ultrapassar as do ensino regular. Eboli (2003) aponta que existem 52 Universidades Corporativas no Brasil enquadradas totalmente nos parâmetros que estas devem possuir, sendo que 69% estão localizadas no estado de São Paulo, como Ambev, Mcdonalds, Siemens e Volkswagen.

Para Ruas (2003) o sentido da Universidade Corporativa está em trazer metodologias de ensino e aprendizagem dinâmicas e criativas, afim de conciliar com a realidade do trabalho. Uma das metodologias em alta no mercado e cada vez mais procurada são os treinamentos a distância.

O treinamento a distância vem trazendo ações educacionais flexibilizando o espaço e o tempo na relação de aluno e professor.

Segundo dados levantados pela ABED - Associação Brasileira de Educação a Distância, 49% das empresas que utilizam dentro de seu plano de treinamento cursos a distância, registraram um aumento de interesse de seus funcionários. Além disso, esse tipo de treinamento gera economia à empresa, o que possibilita mais investimentos em conteúdo. De acordo com pesquisa realizada com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) a diferença de um treinamento a distância para um presencial pode ser de até 66% do valor. Já a procura pode subir até 34% segundo pesquisadores do Centro Paula Souza em São Paulo. Entre os motivos da diferença da procura estão a idade do aluno, custo e tempo disponível.

Além disso, dentro das empresas os conteúdos *e-learning*, mesmo sendo mais custosos para desenvolve-los são mais flexíveis e podem acontecer e abordar temas específicos de cada realidade, além disso várias turmas podem passar pelo mesmo tema, o que gera resultados satisfatórios nos custos.

Até início do Século XX a educação era voltada ao ensino infantil, porém após a década de 70 o termo Andragogia começou a entrar nas corporações como arte ou ciência de ensinar adultos, conforme conceituado por Malcolm Knowles. Também vem dele o conceito de que adultos aprendem mais facilmente em ambientes confortáveis, flexíveis, informais e livres de ameaça.

Para Lindeman (1926, p. 169):

A Educação de adultos representa um processo através do qual o adulto se torna consciente de sua experiência e avalia. Para fazer isso ele não pode começar a estudar disciplinas na esperança de que algum dia estas

informações sejam úteis. Pelo contrário, ele começa dando atenção a situações onde ele se encontra, a problemas que trazem obstáculos para sua auto realização. São usados fatos e informações das diversas esferas de conhecimento, não para fins de acumulação, mas por necessidade de solucionar problemas.

A andragogia é formada por seis princípios básicos: Necessidade de saber; Autoconceito do aprendiz; Papel das experiências; Prontidão para aprender; Orientação para aprendizagem e Motivação. Para estes princípios serem aplicados da melhor forma, é necessário que sejam analisadas as diferenças entre indivíduos e situações, com isso a Andragogia será mais eficiente e prática, permitindo personalizar as experiências de aprendizagem.

Segundo Malcolm Knowles (1973, p. 45) a andragogia, ao contrário do ensino infantil e juvenil, deve se basear em quatro pilares:

O adulto é capaz de autodirigir-se; O adulto possui experiência que se ampliam; O adulto aprende mais facilmente se o conteúdo for relacionado as suas rotinas diárias. Estes pilares devem ser considerados afim de não desmotivar o aluno.

A desmotivação no treinamento é causado em sua maioria de vezes pelos problemas de ministração do conteúdo. Por isso a necessidade de caracterizar treinamentos em uma época de mudanças, abordar de maneira pratica os treinamentos, alocar da melhor maneira os recursos de aprendizagem e tratar da avaliação e eficácia do treinamento (DAVIES, 1976). Mas o que leva o colaborador a realizar os treinamentos? Para Noe (1986) é quando alguém determina que seu desempenho não é adequado, quando recebem um *feedback* para corrigir a performance, sentem que podem ser maiores e melhores com o treinamento, quando a ambiente proporciona para responder seus esforços, veem valor ao treinamento.

Segundo Pacheco (2005) conforme é agregado valor aos processos, o treinamento se torna mais válido. O surgimento de novas tecnologias e a globalização fazem surgir novas necessidades de desempenho, incluindo inovação, agilidade e transformação em vantagem competitiva. Nos ambientes atuais, onde sofrem rápidas mutações, as qualificações se tornam obsoletas rapidamente (COHEN, 1999). Assim, o treinamento se torna de grande importância na estratégia da empresa. Em se falando de treinamento é importante que falemos sobre a avaliação de eficácia que para Hamblin (1978, p. 21) é “qualquer tentativa no sentido

de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e determinar seu valor”. Ao contrário da avaliação de reação que mede como o participante se sentiu perante o treinamento e deve ser realizado de imediato após a finalização do mesmo, a avaliação de eficácia mede a mudança dos participantes em suas funções depois do treinamento, podendo ser aplicada através de questionários, avaliações de performance, feedback e outros em um período pós treinamento.

Além disso, diversas outras companhias nacionais ou multinacionais focam esforços para treinar sua rede de parceiros, pois são eles que representam o nome da empresa perante o consumidor final:

- Nestle: Distribuidores de sorvete;
- Bridgestone: Revendas;
- AES Eletropaulo: Prestadores de Serviço;
- RSA: Principais corretores;
- Accor: Hotéis;
- Petrobras: Donos de postos de combustíveis;
- Industria Farmacêutica: Farmácias e Médicos;
- Banco Caixa Econômica: Lotéricas e Correspondentes bancários;
- O Boticário: Lojas franquizadas e Revendedoras autônomas;
- Renault: Concessionarias.

Assim, vem ao encontro dos objetivos deste artigo de identificar quais os panoramas da área de Treinamento e Desenvolvimento de um pós-venda que tem como objetivo treinar e capacitar toda a rede de serviços que prestam atendimento ao consumidor final em uma multinacional Sueca, com sede no Brasil, na cidade de Curitiba e cerca de 60 mil colaboradores global. A Rede de Serviços Autorizados presta serviço de atendimento direto ao consumidor através de ordem de serviço em garantia.

A empresa em questão está posicionada como a segunda maior fabricante de linha branca no mundo, presente em 150 países e 40 milhões de produtos vendidos/ano.

3 METODOLOGIA

Para o presente trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio de artigos, teses, dissertações e publicações relacionadas ao tema, afim de entender o contexto e levantar argumentações. Também foi utilizada a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, sendo que as interpretações dos resultados é a totalidade de uma especulação que tem por base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso não é vazia, mas coerente, lógica e consistente (TRIVIÑOS, 1994). Collis e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa descritiva é utilizada para identificar e obter características de um problema ou questão.

Dentro da empresa estudada, se encontra o setor de Consume Care, ou seja, cuidados com o consumidor, onde se é trabalhado todo o pós-venda da operação, afim de fidelizar o cliente. Uma das divisões desta área é o setor da Universidade de Serviços, que tem como desafio garantir que os cerca de 550 Serviços Autorizados e cerca de 5 mil técnicos espalhados na América Latina, possuam expertise para atender tecnicamente e comportamentalmente os clientes da marca.

Porém, uma das maiores dificuldades na capacitação destes técnicos é o índice de turnover, que gira em torno dos 22%, chegando a algumas autorizadas em 88%. Garantir que os colaboradores tenham interesse em se aperfeiçoar, porém por muitas vezes passando por dificuldades dentro da empresa que é contratado, reduz os indicadores de realização de treinamento. Além disso, existe baixo nível de escolaridade o que mitiga o interesse em aperfeiçoamentos contínuos.

Em 2016 apenas 20,5% da Rede Nacional de Serviços atingiram 80% do treinamento, sendo que a média total ficou em 32% de acordo com dados levantados pela empresa.

Entretanto, não são apenas estes números que representam a realidade da rede, além da realização dos treinamentos que podem se dar de forma Elearning, Virtual ou Presencial de acordo com o planejamento da área de treinamento, é necessário avaliar a eficiência do treinamento no dia a dia do funcionário. Esta avaliação é realizada medindo indicadores, tais como a quantidade de reclamações recebidas pelo serviço autorizado, quantidade e valores de troca, indenização e ressarcimento, quantidade de Ordens de Serviço realizadas por dia, índice de trocas

de peças errôneas, quantidade e revisitas pela mesma falha e uma Pesquisa de Satisfação com o consumidor.

Caso, estes indicadores se apresentem abaixo do *Target* o Serviço Autorizado pode ser convidado ao descredenciamento da rede. Por isso se dá de suma importância, todos estarem devidamente treinados e capacitados.

Afim de entender melhor o comportamento destes prestadores de serviço perante os treinamentos oferecidos pela contratante, identificaremos neste artigo quais as metodologias aplicadas para este desenvolvimento e quais as oportunidades de implementação para melhora do processo.

Para isto será realizada uma pesquisa direta com os proprietários do serviço autorizado, por meio de amostra em formulário direcionado quantitativo, a fim de mensurar as respostas mais selecionadas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Foram identificadas nas pesquisas diversas empresas que realizam programas similares de treinamentos e podem ser utilizadas para a realização de *Benchmarking*, ou seja, troca de experiências com outras empresas a fim de buscar boas práticas.

Estudos de casos:

1. Amil Plano de Saúde e Assistência Médica

Empresa no ramo de saúde fundada em 1979. Em 1993 estabeleceu a Escola Amil de Administração, responsável pelo programa de ensino para empregados (desenvolvimento de pessoal, oportunidade de carreira e motivação através de desafios), fornecedores (patrocinando seminários) e clientes (conferencias internacionais). Para eles o desenvolvimento de parcerias é fundamental da execução de seus treinamentos;

2. Unibanco

Com mais de 764 agencias investe em treinamento para garantir vantagem competitiva. O Programa de excelência de gestão criado para a formação de gerentes;

3. Avon

Fabricante multinacionais de cosméticos verificou que os treinamentos realizados não supriam suas necessidades. Passou-se assim a ver o treinamento para as consultoras comerciais como um plano estratégico de recursos humanos.

4. Bematech

Indústria de equipamentos para automação comercial possui a Universidade Bematech, que treina e capacita suas assistências técnicas e revendas. Seus certificados têm validade junto com o Fisco para a emissão de notas fiscais. Outras empresas do mesmo ramo utilizando seus treinamentos como base para manusear outros de outras marcas;

5. Prossegur

Em 2014 a Prossegur, líder em segurança privada no Brasil lançou sua plataforma virtual que a princípio atendia cerca de 3 mil funcionários administrativos em 26 estados, mas em seguida estendeu para os cerca de 53 mil funcionários operacionais;

6. General Eletric

A Cronville, Universidade Corporativa da GE recebeu um investimento de US\$50 milhões para a disponibilização de 85 cursos com foco em tecnologia para a exploração de óleo e gás.

A pesquisa (Anexo I) foi realizada via sistema Survey Monkey em dezembro de 2016. O link para acesso ao formulário foi enviado direto para os proprietários, porém apenas 84 dos 520 autorizados responderam todas as questões. Nesta pesquisa foram identificadas as maneiras e formatos ideais de aplicação dos treinamentos na visão dos autorizados, para que assim possam ser realizados a capacitações de forma mais assertiva.

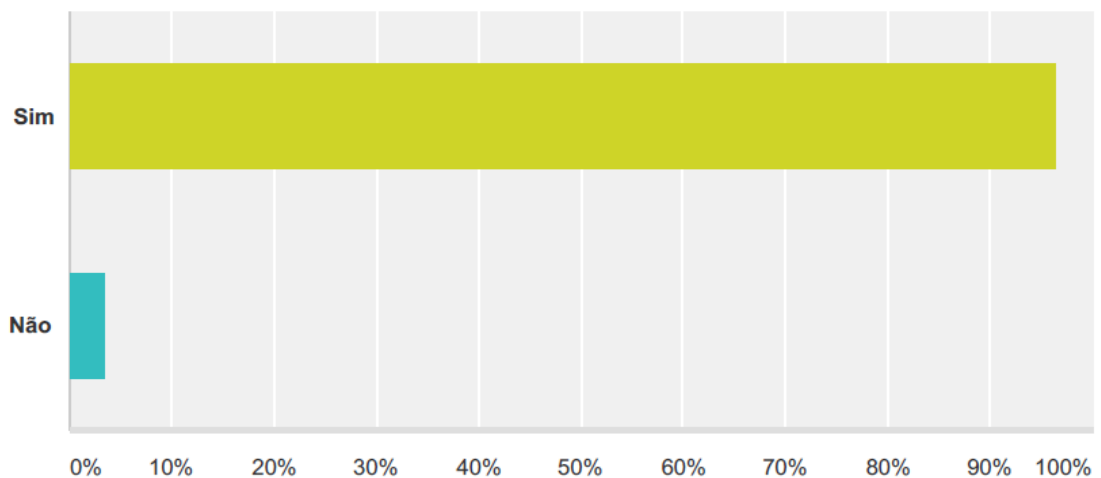
Conforme figura 1, 96% dos respondentes veem valor no treinamento presencial para melhora de suas atividades diárias, porém cerca de 40% acredita que eles deveriam ser realizados no máximo duas vezes por ano (Figura 2). O Treinamento Virtual foi avaliado por cerca de 60% como eficaz e o tempo de duração ideal, porém na prática foi identificado que a quantidade de técnicos participantes é baixa, cerca de 8%. Este baixo indicador ocorre porque o técnico recebe sua remuneração de acordo com a quantidade de ordens de serviços

atendidas e caso seja necessário ele estar na empresa realizando treinamentos, ele avalia este tempo como perda e não como um investimento.

FIGURA 1 - Q2 DO QUESTIONÁRIO

Q2 Os equipamentos mostrados nos treinamentos TÉCNICOS PRESENCIAIS, ajudam a atividade do técnico no dia a dia?

Respondidas: 84 Ignoradas: 3

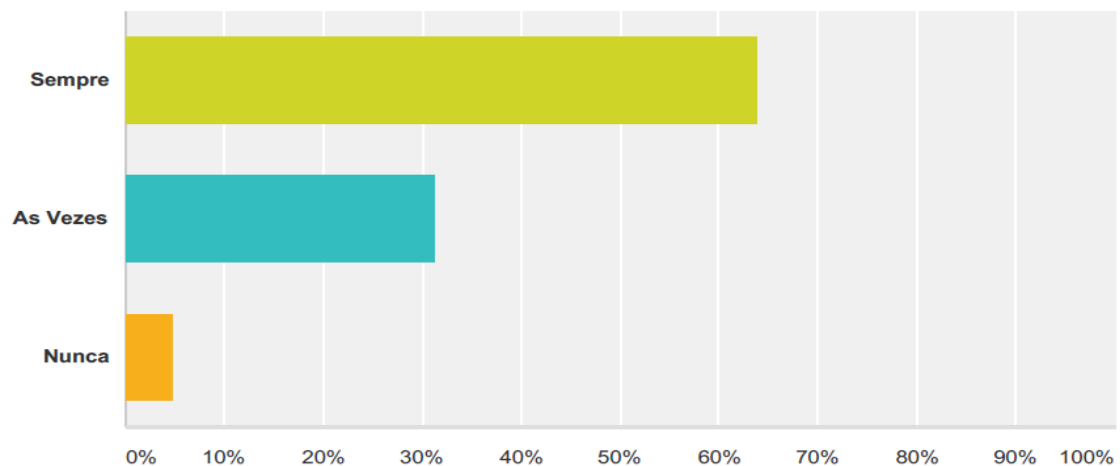


Fonte: Pesquisa interna da empresa, 2016

FIGURA 2 - Q6 DO QUESTIONÁRIO

Q6 Os temas abordados no treinamento VIRTUAL ADMINISTRATIVO facilitam as atividades diárias?

Respondidas: 83 Ignoradas: 4



Fonte: Pesquisa interna da empresa, 2016

Além disso, foi possível identificar na pesquisa que os respondentes gostam de materiais de apoio e preferem treinamentos direcionados em identificar falhas nos produtos, pois isso economiza tempo dele em campo.

Em 2016 o custo por falha de procedimento ou desconhecimento técnico chegou a quase um milhão de reais e em 2017 até a data de fechamento deste artigo, já havia superado, segundo informações divulgadas pela empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo identificamos algumas bibliografias sobre o tema e o posicionamento de alguns autores. Porém o tema principal encontrado é referente a treinamento para funcionários internos da organização, pouco é abordado sobre o treinamento e capacitação de funcionários prestadores de serviços. Conseguimos identificar também que diversas empresas nacionais e multinacionais enfrentam o mesmo desafio, de desenvolver empresas e/ou funcionários terceirizados que representam a marca perante o consumidor final e por isso devem estar devidamente capacitadas e dentro dos padrões exigidos pela contratante.

Quando o treinamento é realizado com os funcionários internos da empresa, existe maior facilidade de motivação para a participação do mesmo, seja por interesse em crescimento ou por exigência direta do gestor. Porém para que se treine pessoas que não respondem diretamente para o fornecedor de treinamento a motivação pode não se sobressair quando comparado as outras questões da área de recursos humanos, como por exemplo: remuneração, plano de cargos e salários, problemas de gestão. Assim o funcionário deixa de participar de um treinamento porque está insatisfeito com a empresa ou porque pode perder algum valor de remuneração. Por muitas vezes nem o proprietário da empresa acredita no potencial do treinamento, não motivando seus funcionários a participarem.

Assim, levando em conta as informações da organização citadas, dados da pesquisa e histórico bibliográfico, a indicação é que para melhorar os indicadores de treinamento sejam realizadas ações junto com os proprietários das empresas autorizadas a fim de mostrar a importância da devida capacitação de seus funcionários. Uma das maneiras que esta ação deve ser realizada é através da demonstração de indicadores, plano de desenvolvimento da Rede de Serviços

Autorizados, fóruns e workshops. Além disso, o consultor de serviços, responsável pelo desempenho da autorizada, deve acompanhar os treinamentos e identificar motivos da não participação caso ocorra.

Treinamentos de curta duração, práticos e que deixem claro quais os resultados devem ser aplicados constantemente. A área de treinamento deve estar em constante presença com os participantes, atuando de forma contínua e massiva.

Assim, é sugerido que a área de treinamento realize algumas novas ações junto com sua rede, que também podem ser desempenhadas por outras empresas com a mesma necessidade. A mensuração dos resultados destas ações deve ser monitorada com frequência, afim de se tornar assertiva. As ações sugeridas são:

1. Blitz do Conhecimento: A área de treinamento irá dentro de o serviço autorizado realizar uma palestra sobre a importância do treinamento, como acessar facilmente treinamento *elearning*, exemplificar quais ações diárias serão facilitadas com a devida capacitação e deixar clara o significado de cada colaborador perante a contratante;
2. Treinamento In Loco: Treinamentos técnicos realizados dentro dos postos de trabalho dos colaboradores, utilizando os mesmos materiais que eles possuem, acompanhando eles em campo e dentro da oficina de trabalho. Para isso é necessário um instrutor altamente qualificado;
3. Plano de recompensas: Planejar um programa onde exista a bonificação por treinamentos realizados, sejam com brindes, produtos, certificados ou algum tipo de reconhecimento, para que o treinando se sinta motivado em cada vez realizar mais treinamentos.

A realização destes tipos de ações em soma de treinamentos atualizados, seguindo tendência de tecnologia, como treinamentos via celular, 3D, Realidade aumentada, Realidade Virtual Gameficação e com linguagem simples para o participante tendem a melhorar a capacitação como um todo, melhorando o desempenho da rede, aumentando o nível de satisfação do consumidor e aumentando as vendas da empresa, se tonando assim um ciclo de ganha-ganha.

Além disso, a área de Treinamento e Desenvolvimento no Brasil irá sofrer mudanças no próximo ano, devido as novas normas referentes a regularização do trabalho terceirizado conforme reforma trabalhista que entrou em vigor em 11/11/2017. Pois, a reforma cria garantias para funcionários prestadores de serviço, o que facilita a contratação dos mesmos. Com isso novas estratégias, discussões,

pesquisas e debates estarão abordando o tema, enriquecendo pesquisas bibliográficas sobre.

O maior Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento do Brasil realizado anualmente, que aborda todos os panoramas de gestão de pessoas, já está se preparando para estas mudanças, afim de capacitar todos os profissionais que trabalham com o tema dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto do Treinamento no Trabalho** - IMPACT. Brasília, 1999. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- ARAUJO, M. F. **Impacto de Treinamento e desenvolvimento**: uma análise integrada quantitativa e qualitativa. 2005. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. São Francisco: Jossey Bass, 1974.
- BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento - ABTD**. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia, v. 7 (número especial), 2002.
- COHEN, A. R. **MBA: Curso prático de administração**: lições de especialistas das melhores escolas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- EBOLI, M. **Universidades corporativas**: a administração do conhecimento. Carta Capital: São Paulo, 1999.
- Hamblin, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- Hamblin, A. C. **Evaluation of training**. Suplemento do Industrial Training International, 5. 1970.
- IVOR, K. D. **A organização do treinamento**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- KIRKPATRICK, D. L. **Evaluation of Training**. In: Craig, R. L. *Training and development handbook*. New York: McGraw-Hill, 1976.
- KNOWLES, M. **The adult learner**: a neglected species. Houston: Gulf, 1973.
- LINDEMAN, E. C. **The meaning of adult education**. New York: New Republic Inc, 1926.

MALVEZZI, S. *Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos*. In: BOOG, G. G. Manual do Treinamento e Desenvolvimento. ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

Monitor da Educação Corporativa. **Empresas ampliam treinamento a distância**. Set. 2014. Disponível em: <<http://monitoreducacaocorporativa.org.br/empresas-ampliam-treinamento-distancia>>. Acessado em: Setembro de 2017.

NADLER, L. **Using Critical Events to Develop Training Programmes**. 1971.

NOE, R. A. **Trainee attributes and attitudes: neglected influences in training effectiveness**. Academy of Management Review, v. 4, 1986.

ODENWALD, S. MATHENY G. W. **Impacto global**: tendências mundiais em treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Futura, 1996.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FVG, 2005.

PONTUAL, C. **Evolução do treinamento empresarial**. In: BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

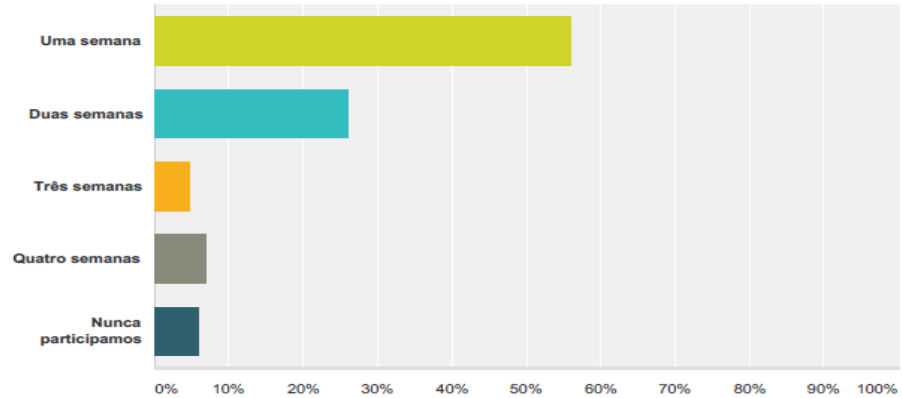
TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ANEXO I

PESQUISA DE SUGESTÃO PARA MELHORIAS NOS TREINAMENTOS PRESENCIAIS/VIRTUAIS

Q1 Atualmente os treinamentos TÉCNICOS PRESENCIAIS tem o tempo de duração de duas semanas para todas as linhas de produto, qual o tempo você acha ser ideal?

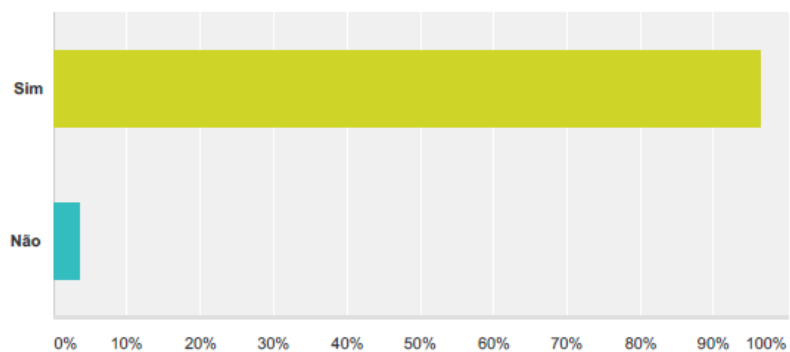
Respondidas: 84 Ignoradas: 3



Opções de resposta	Respostas	
Uma semana	55,95%	47
Duas semanas	26,19%	22
Três semanas	4,76%	4
Quatro semanas	7,14%	6
Nunca participamos	5,95%	5
Total		84

Q2 Os equipamentos mostrados nos treinamentos TÉCNICOS PRESENCIAIS, ajudam a atividade do técnico no dia a dia?

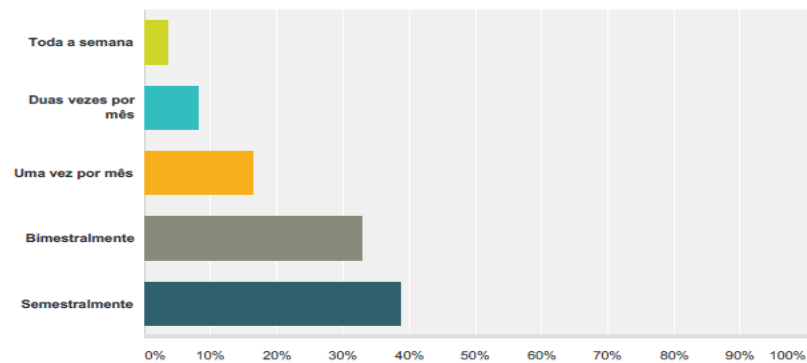
Respondidas: 84 Ignoradas: 3



Opções de resposta	Respostas	
Sim	96,43%	81
Não	3,57%	3
Total		84

**Q3 Você acha que os treinamentos
TÉCNICOS PRESENCIAIS deveriam ocorrer
com qual periodicidade?**

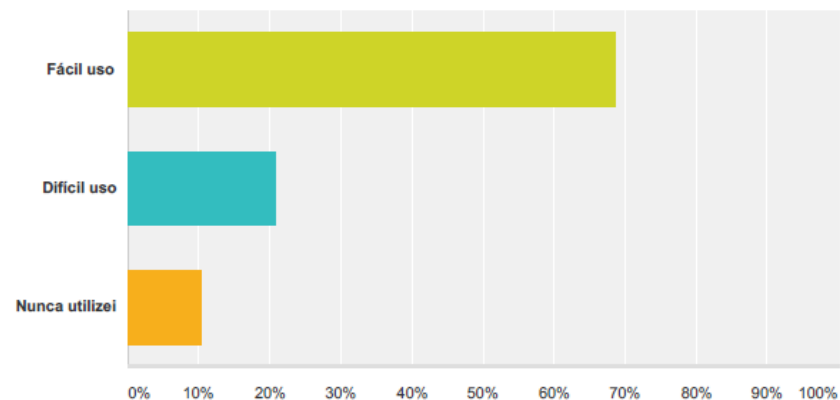
Respondidas: 85 Ignoradas: 2



Opções de resposta	Respostas
Toda a semana	3,53% 3
Duas vezes por mês	8,24% 7
Uma vez por mês	16,47% 14
Bimestralmente	32,94% 28
Semestralmente	38,82% 33
Total	85

**Q5 O que você acha da ferramenta utilizada
nos treinamentos VIRTUAIS
ADMINISTRATIVOS?**

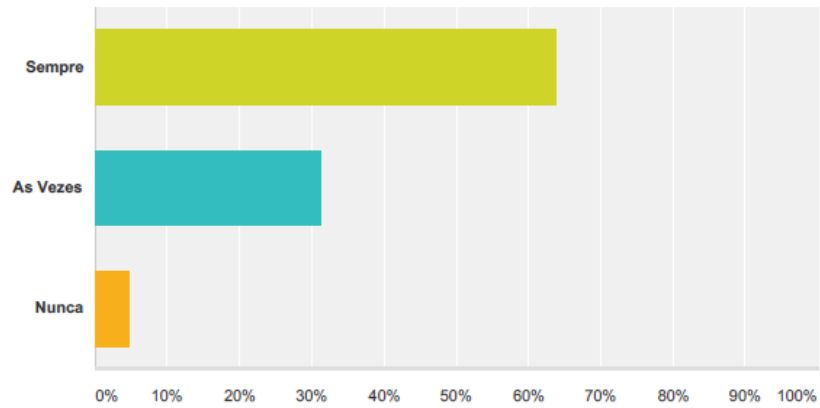
Respondidas: 86 Ignoradas: 1



Opções de resposta	Respostas
Fácil uso	68,60% 59
Difícil uso	20,93% 18
Nunca utilizei	10,47% 9
Total	86

Q6 Os temas abordados no treinamento VIRTUAL ADMINISTRATIVO facilitam as atividades diárias?

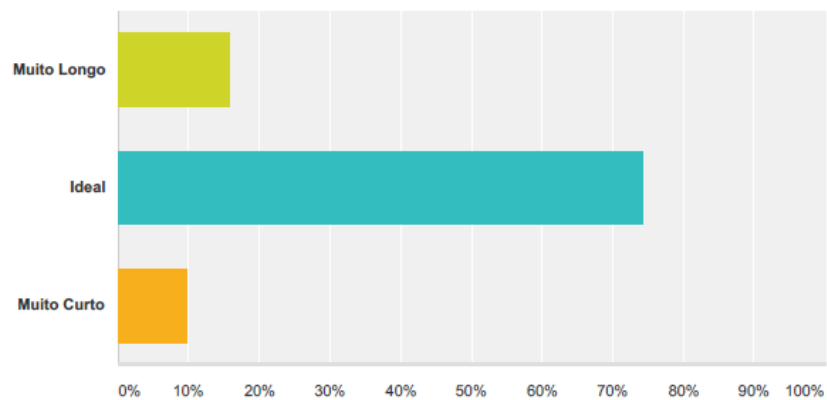
Respondidas: 83 Ignoradas: 4



Opções de resposta	Respostas
Sempre	63,86% 53
As Vezes	31,33% 26
Nunca	4,82% 4
Total	83

Q7 Com relação ao tempo do treinamento VIRTUAL ADMINISTRATIVO, você considera:

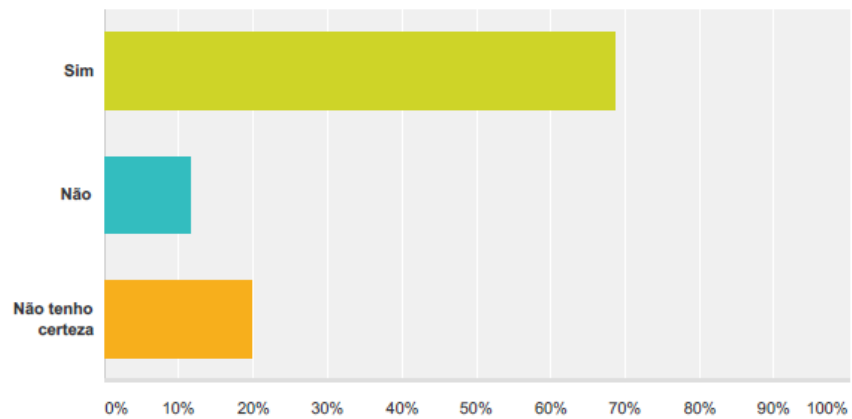
Respondidas: 82 Ignoradas: 5



Opções de resposta	Respostas
Muito Longo	15,85% 13
Ideal	74,39% 61
Muito Curto	9,76% 8
Total	82

Q9 Você acredita que os treinamentos TÉCNICOS sendo aplicados de forma VIRTUAL, podem oferecer vantagens?

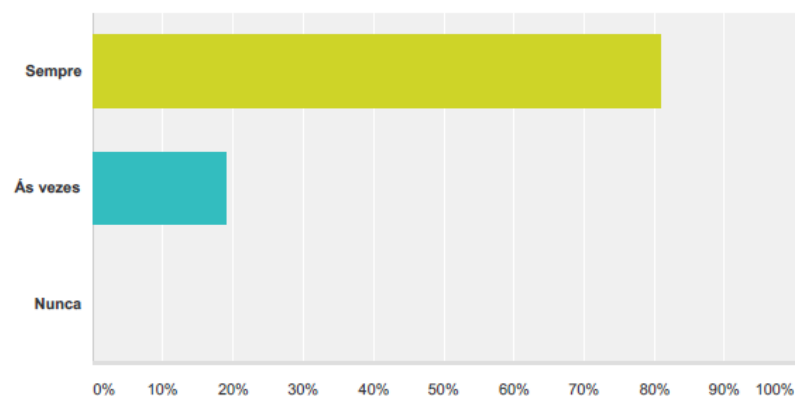
Respondidas: 86 Ignoradas: 1



Opções de resposta	Respostas
Sim	68,60% 59
Não	11,63% 10
Não tenho certeza	19,77% 17
Total	86

Q10 Em relação aos instrutores (as) de Treinamentos, eles demonstram conhecimento e empatia?

Respondidas: 84 Ignoradas: 3



Opções de resposta	Respostas
Sempre	80,95% 68
Às vezes	19,05% 16
Nunca	0,00% 0
Total	84